

## PENGELOLAAN MODAL INTELEKTUAL DALAM RANGKA PENINGKATAN KEUNGGULAN BERSAING PADA PT.TELKOMSEL REGIONAL IX MAKASSAR

*Intellectual Capital Managing in Order to Increase the Competitive Advantage  
PT. Telkomsel IX Regional Makassar*

**Adrianty<sup>1</sup>, H. Djabir Hamzah<sup>2</sup>, Indrianty Sudirman<sup>2</sup>**

<sup>1</sup>*Program Studi Manajemen dan Keuangan, Universitas Hasanuddin*

<sup>2</sup>*Dosen Fakultas Ekonomi, Universitas Hasanuddin*

(E-Mail : [Billoque33@yahoo.com](mailto:Billoque33@yahoo.com))

### ABSTRAK

Terjadinya perubahan-perubahan signifikan dalam lingkungan sekitar organisasi telah mendorong makin relevannya pembicaraan mengenai modal intelektual. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh langsung dan tidak langsung *personal knowledge*, efektivitas *job procedure*, *technology* terhadap keunggulan bersaing. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai pada PT.Telkomsel Regional IX Makassar sebanyak 123 orang. Teknik penentuan sampel dilakukan secara *simple random sampling*. Jumlah sampel sebanyak 67 orang didasarkan pada tabel sampel Issac dan Michael. Metode analisis adalah analisis jalur (*path analysis*) dengan menggunakan program Lisrel 8.50. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *personal knowledge*, efektivitas *job procedure*, *technology* berpengaruh positif dan signifikan secara langsung dan tidak langsung terhadap keunggulan bersaing. Variabel *technology* berpengaruh lebih dominan secara langsung terhadap keunggulan bersaing dengan nilai t hitung sebesar 3,192, kemudian variabel *personal knowledge* berpengaruh secara langsung dengan nilai t hitung sebesar 2,288, sedangkan variabel efektivitas *job procedure* hanya berpengaruh secara langsung dengan nilai t hitung sebesar 2,105.

**Kata Kunci :** *Personal knowledge*, efektivitas *job procedure*, *technology*, dan keunggulan bersaing

### ABSTRACT

The occurrence of significant changes in the environment surrounding the organization has encouraged increasing irrelevance of talk about intellectual capital. This study aimed to determine the effect of direct and indirect personal knowledge, the effectiveness of job procedures, technology for competitive advantage. The population in this study were all employees of the IX Regional PT.Telkomsel Makassar as 123 people. Sampling techniques performed by simple random sampling. Total sample of 67 people is based on a sample table Issac and Michael. The method of analysis is the path analysis using the program LISREL 8.50. Results showed that personal knowledge, the effectiveness of job procedures, technology has positive and significant direct and indirect impact on competitive advantage. Dominant technology variables directly affect the competitive advantage with a t value of 3.192, then the variables directly affect personal knowledge with the t value of 2.288, while the variable effectiveness of job procedure only affects directly with t value of 2.105.

**Keywords:** Personal knowledge, the effectiveness of job procedures, technology, and competitive advantage

## PENDAHULUAN

Persaingan antaroperator seluler memberikan dampak bagi para *stakeholder* seperti pemerintah, direksi, pemegang saham, dan masyarakat. Bagi perusahaan yang sudah *go public* maka agar para pemegang saham tetap percaya harus meningkatkan kinerja-nya dan laba perusahaan tersebut ditengah persaingan sengit dan juga disatu sisi pemerintah mengharapakan pendapatan dari pajak dan non pajak seperti penciptaan lapangan kerja baru akibat berkembang pesatnya industri telekomunikasi selama sepuluh tahun terakhir ini.

Agar perusahaan terus bertahan, perusahaan-perusahaan harus dengan cepat mengubah strateginya dari bisnis yang didasarkan pada tenaga kerja (*labor based business*) menuju *knowledge based business* (bisnis berdasarkan pengetahuan), sehingga karakteristik utama perusahaannya menjadi perusahaan berbasis ilmu pengetahuan. Seiring dengan perubahan ekonomi yang berkarakteristik ekonomi berbasis ilmu pengetahuan dengan penerapan manajemen pengetahuan (*knowledge management*), kemakmuran suatu perusahaan akan bergantung pada suatu penciptaan transformasi dan kapitalisasi dari pengetahuan itu sendiri (Sawarjuwono, 2003). Perkembangan ekonomi baru dikendalikan oleh informasi dan pengetahuan, hal ini membawa sebuah peningkatan perhatian pada modal intelektual atau *intellectual capital* (IC) (Stewart, 1997; Hong, 2007).

Modal intelektual kini dirujuk sebagai faktor penyebab sukses yang penting dan karenanya akan semakin menjadi suatu pumpunan perhatian dalam kajian strategi organisasi dan strategi pembangunan. Penyimpulan seperti ini didasarkan di atas temuan-temuan tentang kinerja organisasi-organisasi, khususnya organisasi-organisasi yang padat pengetahuan (*knowledge-intensive organizations*) (Bounfour and Edvinsson 2005). Drucker (1997, 2001) misalnya meramalkan datangnya dan sekaligus mendeskripsikan pergeseran ke arah era masyarakat pengetahuan (*knowledge society*) ini dalam bukunya Manajemen di Tengah Perubahan Besar.

Menurut Purnama (2000), perusahaan yang akan bersaing pada kompetisi lokal dan global harus memiliki keunggulan bersaing dibanding

pesaingnya. Keunggulan bersaing dapat ditinjau dari beberapa perspektif. Pertama, dari sisi perencanaan strategik dan perencanaan SDM (Purnama, 2000). Kedua, berhubungan dengan kemampuan meningkatkan posisi tawar (*bargaining position*) dalam pencapaian tujuan (Tamba, 2004). Fenomena (konteks persaingan dan keunggulan bersaing) dapat dimengerti ketika setiap organisasi berupaya mencari strategi bersaing dan basis daya saing yang tepat untuk unggul. Konsep strategi itu sendiri, seperti didefinisikan Barney (2007), adalah berkaitan dengan teori sebuah organisasi tentang bagaimana ia berkinerja tinggi dan unggul di dalam bidang bisnisnya.

Jika pada model yang dikembangkan Porter atau disebut pendekatan organisasi industri, strategi adalah semata soal pemosisian di pasar, maka kelompok RBV menilai bahwa nilai ekonomis dan keunggulan kompetitif sebuah organisasi ekonomi terletak pada kepemilikan dan pemanfaatan secara efektif sumber daya organisasi yang mampu menambah nilai (*valuable*), bersifat jarang dimiliki (*rare/scarce/unique*), sulit untuk ditiru (*imperfectly immitable/hard to copy*), dan tidak tergantikan oleh sumber daya lain (*non-substitutable*) (Barney 1991, 2001, 2007; Lewin and Phelan 1999). Oleh karena itu, strategi bersaing harus diletakkan pada upaya-upaya mencari, mendapatkan, mengembangkan, dan memertahankan sumber daya-sumber daya strategis. Dua sumber daya strategis yang dimaksud adalah manusia (modal manusia) dan organisasi (*organizational capital*). Dalam istilah yang berbeda, kita lalu dapat menyandingkannya dengan konsep modal intelektual.

Pada intinya, terjadinya perubahan-perubahan signifikan dalam lingkungan sekitar organisasi telah mendorong makin relevannya pembicaraan mengenai modal intelektual. Penelitian ini didukung oleh penelitian Hidayat (2000), Sugeng (2000), Astuti (2005), dan Abdolmohammadi (2005). Adapun tujuan dari penelitian ini yaitu untuk menganalisis dan mengetahui efek langsung dan tidak langsung *personal knowledge*, efektivitas *job procedure*, *technology* terhadap keunggulan bersaing PT.Telkomsel Regional IX Makassar.

## BAHAN DAN METODE

### *Lokasi dan rancangan penelitian*

Penelitian ini dilaksanakan di PT.Telkomsel Regional IX Makassar dengan pertimbangan bahwa PT.Telkomsel Regional IX Makassar merupakan salah satu perusahaan yang menerapkan *high technology* sehingga pengelolaan modal intelektual yang dimiliki oleh pegawai mutlak diperlukan sebagai salah satu model pengelolaan asset Sumber Daya Manusia. Penelitian ini didesain dengan metode penelitian deskriptif kuantitatif. Analisis data yang digunakan adalah analisis jalur (*path analysis*) yang didukung dengan interpretasi deskriptif kualitatif. Data dianalisis dengan bantuan software Lisrel versi 8.50.

### *Populasi dan sampel*

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai pada PT.Telkomsel Regional IX Makassar sebanyak 123 orang. Teknik penentuan sampel dilakukan secara *simple random sampling* (sampel acak sederhana). Penentuan jumlah sampel didasarkan pada tabel sampel yang dikembangkan oleh Issac dan Michael, dimana pada taraf kepercayaan 5 %, apabila jumlah populasi sebanyak 123 orang, maka jumlah sampel sebanyak 67 orang.

## HASIL

### *Uji Reliabilitas*

Berdasarkan **Tabel 1**, maka terlihat bahwa nilai alpha hitung > nilai r tabel pada df (67-2) = 0,203. Sehingga dengan demikian dapat

dinyatakan bahwa butir pertanyaan yang ada pada kuisioner adalah reliabel (andal) atau jawaban responden terhadap butir pertanyaan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu.

### *Analisis Deskriptif Variabel*

**Tabel 2** menunjukkan bahwa hasil perhitungan rata-rata jawaban responden terhadap variabel *personal knowledge* menunjukkan angka 4,21 yang berarti bahwa *personal knowledge* adalah sangat tinggi. **Tabel 3** menunjukkan bahwa hasil perhitungan rata-rata jawaban responden terhadap variabel *job procedure* menunjukkan angka 4,55 yang berarti bahwa pemahaman pegawai tentang prosedur kerja adalah sangat tinggi.

### *Pengujian Hipotesis (Uji t)*

Untuk mengetahui besarnya koefisien jalur antar variabel X1, X2 dan X3 terhadap Y, dapat dilihat pada **Tabel 4**. Hasil analisis pada **Tabel 4** tersebut menunjukkan bahwa koefisien jalur dari hasil pengujian secara simultan adalah signifikan, sehingga dapat diambil keputusan untuk menolak  $H_0$  dan menerima  $H_1$  yang berarti dapat diteruskan ke pengujian secara individual. Dari hasil pengujian secara individual, ternyata koefisien path dari variabel X1, X2 dan X3 terhadap Y secara statistik adalah signifikan, sehingga  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima. Hasil analisis **Tabel 4** diterjemahkan ke dalam diagram path sebagaimana diagram pada **gambar 1**.

**Tabel 1 Hasil Uji Reliabilitas Masing-masing Variabel**

Instrumen	Alpha Cronbach	r tabel df (67-2)	Keterangan
Personal Knowledge (X <sub>1</sub> )	0,658	0,203	Reliabel
Job Procedure (X <sub>2</sub> )	0,589	0,203	Reliabel
Technology (X <sub>3</sub> )	0,773	0,203	Reliabel
Keunggulan Bersaing (Y)	0,837	0,203	Reliabel

**Tabel 2. Deskripsi Variabel *Personal knowledge***

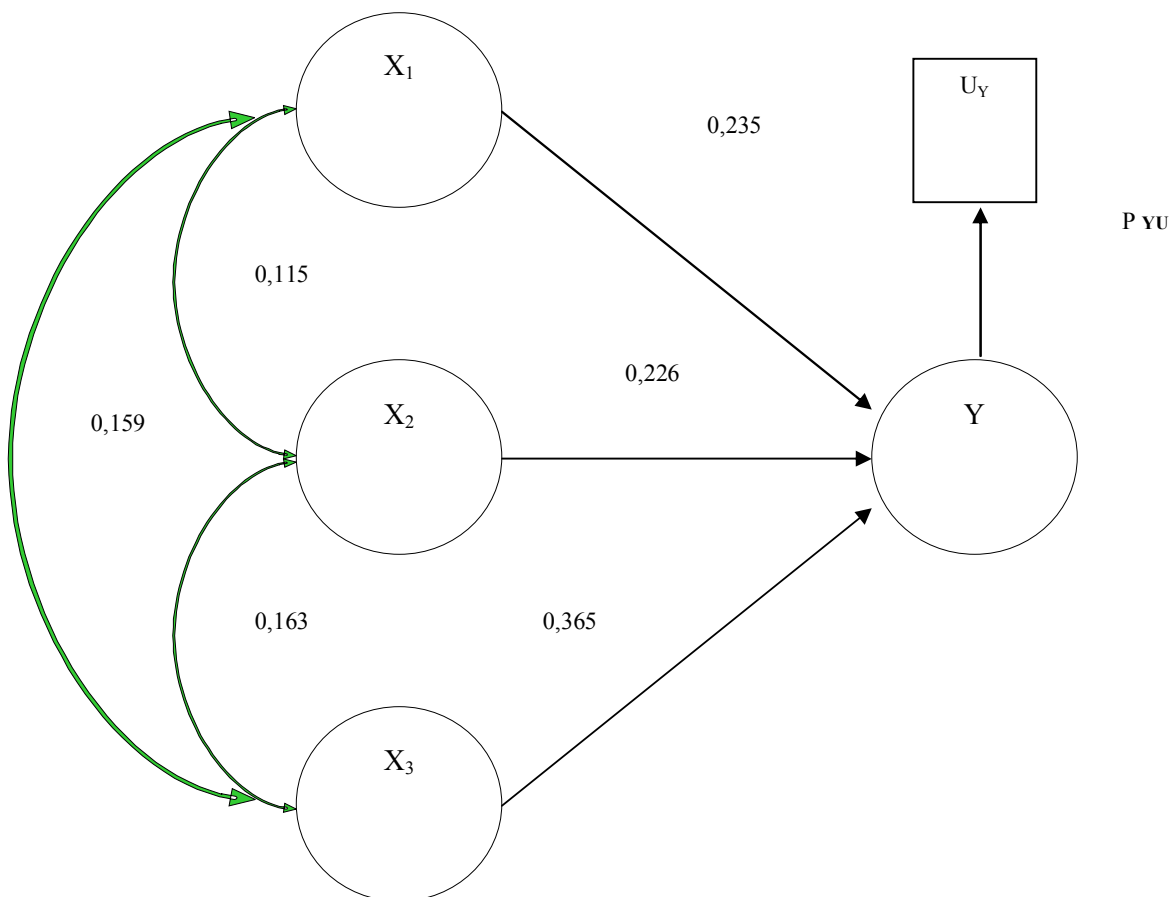
Indikator	Frekuensi Jawaban (orang/%)					Total
	STS	TS	RR	S	SS	
Pengalaman yang dimiliki sangat membantu untuk bekerja lebih profesional.	-	-	6 9,00	21 31,30	40 59,70	67 100,00
Pengalaman tidak hanya diperoleh dari diri sendiri tetapi juga dari orang lain	-	-	8 11,90	29 43,30	30 44,80	67 100,00
Mendapatkan pengalaman baru setiap hari	-	-	8 11,90	35 52,20	24 35,80	67 100,00
Pengalaman yang diperoleh akan memperkaya pengetahuan	-	-	6 9,00	28 41,80	33 49,30	67 100,00
Akan lebih baik apabila mempelajari pengalaman dari divisi lain, walaupun tidak termasuk dalam tanggung jawab karyawan satu divisi.	-	-	15 22,40	29 43,30	23 34,30	67 100,00
Aktif mengkomunikasikan pengalaman kerja dengan rekan kerja	-	-	9 13,40	33 49,30	25 37,30	67 100,00
Selalu ikut ambil bagian dalam forum ' <i>Sharing best-practices</i> ' dan membagikan pengalaman untuk kemajuan perusahaan	-	-	8 11,90	27 40,30	32 47,80	67 100,00

**Tabel 3. Deskripsi Variabel *Job Procedure***

Indikator	Frekuensi Jawaban (orang/%)					Total
	STS	TS	RR	S	SS	
SOP dapat menjamin terciptanya produk yang standar meskipun dikerjakan oleh orang yang berbeda	-	-	8 11,90	37 55,20	22 32,80	67 100,00
Dengan adanya SOP pekerjaan menjadi terarah dan terkoordinir.	-	-	6 9,00	26 38,80	35 52,20	67 100,00
SOP merupakan sarana komunikasi dalam mencapai sasaran dan tujuan perusahaan	-	-	18 26,90	24 35,80	25 37,30	67 100,00
SOP dapat menunjukkan tanggung jawab kerja dengan sangat jelas	-	-	9 13,40	34 50,70	24 35,80	67 100,00
SOP dapat meningkatkan produktivitas kerja dan mengefesiensi waktu	-	-	8 11,90	21 31,30	38 56,70	67 100,00
Pemahaman mengenai SOP sudah sangat baik	-	-	1 1,50	26 38,80	40 59,70	67 100,00
SOP selalu dijadikan acuan dalam pelaksanaan pelatihan dalam divisi / unit kerja	-	-	3 4,50	29 43,30	35 52,20	67 100,00
Seorang karyawan yang memiliki ide dari pengalaman yang dimilikinya dan diubah dalam bentuk SOP merupakan gagasan yang baik	-	-	8 11,90	32 47,80	27 40,30	67 100,00

**Tabel 4. Hasil Uji Statistik Path Analysis**

Struktur paramater	Koef. Jalur (beta)	t. hit.	t. tab	Sig.	keputusan
X1 terhadap Y (pY. X1)	0,235	2,288	1,658	0,000	Terima Ha
X2 terhadap Y (pY. X2)	0,226	2,105	1,658	0,004	Terima Ha
X3 terhadap Y (pY. X3)	0,365	3,192	1,658	0,000	Terima Ha
R <sup>2</sup> (X1,X2,X3 terhadap Y)		0,499			

**Gambar 1. Diagram path**

## PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil analisis deskriptif diketahui bahwa variabel *personal knowledge* berada pada kategori tinggi. Hal ini didukung oleh hasil observasi yang menunjukkan bahwa peningkatan kinerja dapat dilakukan melalui peningkatan pengetahuan melalui pengalaman individu maupun rekan sekerja, aktif mengkomunikasikan dan membagikan pengalaman terbaik demi kemajuan perusahaan. Besarnya pengaruh *personal knowledge* disebabkan karena melalui *tacit knowledge* yang bersifat personal, dapat dikembangkan melalui pengalaman yang sulit untuk diformulasikan dan dikomunikasikan (Carrillo et al., 2004 dalam Kosasih dan Budiani, 2009). Pengalaman yang diperoleh tiap karyawan tentunya berbeda-beda berdasarkan situasi dan kondisi yang tidak dapat diprediksi. Definisi *experience* yang diambil dari kamus bahasa Inggris adalah *the process of gaining knowledge or skill over a period of time through seeing and doing things rather than through studying*. Yang artinya proses memperoleh pengetahuan atau kemampuan selama periode tertentu dengan melihat dan melakukan hal-hal daripada dengan belajar.

Pemahaman setiap karyawan di masing-masing divisi dan dinas yang ada sudah berlangsung dengan baik. Hal ini sejalan dengan pendapat Kosasih dan Budiani (2009) bahwa *Job procedure* adalah tanggung jawab atau tugas yang bersifat formal atau perintah resmi atau cara melakukan hal-hal. Salah satu bentuk konkret dari *explicit knowledge* adalah *Standard Operation Procedure*. *Standard Operation Procedure* atau prosedur pelaksanaan dasar dibuat untuk mempertahankan kualitas dan hasil kerja, dimana tugas-tugas akan semakin mudah dikerjakan, dan untuk menghindari atau mengurangi kesalahan karyawan dalam bertugas.

Teknologi merupakan salah satu elemen pokok yang terdapat pada *knowledge management*, dikenal sebagai media yang mempermudah penyebaran *explicit knowledge*. Salah satu teknologi paling mutakhir yang saat ini digunakan oleh banyak perusahaan untuk proses penyebaran *knowledge* adalah intranet, dimana hal ini didasarkan pada kebutuhan untuk mengakses *knowledge* dan melakukan kolaborasi, komunikasi

serta *sharing knowledge* secara "on line" (Kosasih dan Budiani, 2009).

## KESIMPULAN DAN SARAN

Variabel *personal knowledge*, *job procedure*, dan *technology* memiliki pengaruh langsung dan tidak langsung secara positif signifikan terhadap keunggulan bersaing PT. Telkomsel Regional IX Makassar. Dalam menciptakan keunggulan bersaing suatu perusahaan, maka keputusan pemberian tugas pokok dan fungsi, wewenang serta tanggung jawab harus didasarkan pada pengetahuan dan pengalaman, kemampuan memahami standar operasional serta kemampuan menguasai teknologi yang saling terintegrasi dan bersinergi. Diperlukan peningkatan *knowledge management* bagi karyawan dengan meningkatkan hubungan antara pimpinan dan bawahan serta antara sesama rekan kerja.

## DAFTAR PUSTAKA

- Abdolmohammadi, Mohammad J. (2005). *"Intellectual Capital Disclosure and Market Capitalization."* Journal of Intellectual Capital. Vol 6, No. 3, 397- 416.
- Astuti, Partiwi Dwi. (2005). *"Hubungan Intellectual Capital dan Business Performance."* Jurnal MAKSI. Vol 5, 34-58.
- Barney, Jay B. (2007). *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*. US: Pearson Prentice Hall.
- Bounfour, Ahmed and Leif Edvinsson. (2005). *Intellectual Capital for Communities Nations, Regions, Cities*. Oxford: Elsevier.
- Drucker, Peter F. (1997). *Manajemen di Tengah Perubahan Besar*. Jakarta: Elex Media Komputindo.
- . (2001). *The Essential Drucker*. New York: Harper Collins.
- Hidayat. (2000). *"Peranan Strategis Modal Intelektual dalam Persaingan Bisnis di Era Jasa."* EKUITAS. Vol 5, No. 3, 293-312.
- Hong, Pew Tan, David Plowman dan Phil Hancock. (2007). *"Intellectual Capital and*

- Financial Returns of Companies.*” Journal of Intellectual Capital. Vol 8, No. 1, 76-95.
- Kosasih dan Budiani. (2009). *Pengaruh Knowledge management terhadap Kinerja karyawan Departemen Front office Surabaya Plaza Hotel.* Jurnal Petra, Universitas Kristen Petra.
- Purnama, N. (2000). *Membangun Keunggulan Bersaing Melalui Integrasi Perencanaan Strategik dan Perencanaan SDM.* Usahawan Nomor 07 Th.XXIX Juli 2000.
- Sawarjuwono, Tjiptohadi dan Agustine Prihatin Kadir. (2003). *“Intellectual Capital: Perlakuan, Pengukuran dan Pelaporan (Sebuah Library Research).”* Jurnal Akuntansi dan Keuangan. Vol 5, No. 1, 31-51.
- Stewart, T A. (1997). *“Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations.”* New York: Doubleday.
- Sugeng, Imam. (2000). *“Mengukur dan Mengelola Intellectual Capital.”* Jurnal Ekonomi dan Bisnis Indonesia. Vol 15, No.2, 247-256.
- Tamba, H. (2004). *Mencari Format Kebijakan Pemasaran UKM Melalui Keunggulan Bersaing.* Infokop Nomor 25 Tahun XX, 2004:90-98.